

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112234>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.



De doorzichtigheid van managementtransparantie

Soms kun je mensen ineens doorzien. Ik heb het gevoel dat ik meteen zie wanneer iemand deugt of ergens goed in is. Bij onderwijzers heb ik bijna altijd het gevoel dat ik dat meteen zie. Maar bij managers is dat helemaal niet zo. En toch zijn de laatsten doorgaans verantwoordelijk voor de transparantiecultuur die vooral in onderwijsinstellingen heerst.

Tegenwoordig lijkt het erop alsof transparantie een soort deugd of beter nog, een discipline is waar iedereen naar verlangt. De school moet transparant worden. Alles en iedereen lijkt er in de ban van ongehoorde zaken als doorschijnendheid. Vooral degene die voor de klas staat, moet doorschijnend te zijn. De onderwijsprofessional leeft in de wereld van Star Trek: iedereen kan door hem heen kijken, iedereen weet of hij functioneert of goed in het team ligt. Vliegerdiagrammen, audits en spreadsheets helpen bij het formen van deze onderwijsvreemde kennis. De professional die in de onderwijswereld nog zijn eigen gang gaat en weet dat de kwaliteit

van zijn werk volledig samenhangt met de soepelheid en gratie waarmee hij interacteert met leerlingen, zit ernstig in de verdrukking. Op die woorden – 'soepelheid' en 'gratie' – kom ik verderop terug. Nu stel ik vast dat de onderwijzer wordt gedisciplineerd ter meerdere eer en glorie van doorzichtigheid en resultaat. Maar is de denkwijze achter de hedendaagse transparantiecultus – niet alleen de onderwijswereld zucht onder het nieuwe juk – zelf ongedisciplineerd en gemakzuchtig?

Ik stel voor om eens een klein beetje over transparantie na te denken, iets wat in tijden

van transparantie moeilijk is omdat denken dingen altijd wat minder transparant maakt. Ik hoop dat u dus begrijpt dat ik door nadenken transparantie zelf wat minder transparant maak. Dat is iets wat transparantie op grond van haar natuur niet graag toestaat. Transparantie houdt namelijk niet van denken. Dat is ook wat haar zo aantrekkelijk maakt voor managers: ze ontslaat hen van de plicht na te denken. De meeste managers zijn niet werkelijk geïnteresseerd in de kleine en grote werkgerelateerde dilemma's waarover leerkrachten zich suf kunnen prakkiseren. En toch wil ik dat denken even vooropstellen. Ik begrijp dat zo iets in deze tijd niet al te



op: hoe komt het toch dat het raadsel uit de transparantie weg kon sluipen?

Die vraag is moeilijk te beantwoorden, maar dat raadselachtigheid tegenwoordig het tegenovergestelde van transparantie is, staat buiten kijf. Ik vind dat raadselachtigheid weer deel moet uitmaken van transparantie. Laat ik om deze bewering te onderbouwen maar weer wat voorbeelden geven.

In de filosofie en psychologie wordt transparantie vaak verbonden met het bewustzijn. Een bepaald gevoel is transparant voor een persoon wanneer hij weet dat hij dit gevoel heeft. De wet luidt dan: als een persoon X in een toestand P is en zeker weet dat hij in deze toestand P is, dan mag men spreken van transparantie. Je kunt je dus niet goed voorstellen dat pijn niet transparant is: iemand die pijn heeft, weet meestal ook dat hij pijn heeft. Omgekeerd: iemand die niet weet of hij pijn heeft, heeft deze waarschijnlijk niet.

U voelt het al aankomen: gevoelens die mensen hebben zijn allesbehalve transparant. Veel van onze gevoelens zijn twijfelachtig: Houd ik echt wel van deze jongen? Ben ik echt droevig vandaag? Waardoor wordt mijn blijheid, ingeperkt? Waarom is mijn gevoel niet echt mijn gevoel? Gevoelens zijn dus vaak niet helemaal transparant voor mezelf, laat staan voor een ander. Hoe moet je bijvoorbeeld de vraag of je gelukkig bent op je werk beantwoorden? Een simpel "ja" of "nee" volstaat meestal niet.

Raadselachtigheid blijft dus altijd achter. Dit gebrek aan transparantie is niet alleen een min of meer vanzelfsprekend uitgangspunt

lang mag duren en ik zal het ook, geheel in overeenstemming met de eisen van onze tijd, simpel proberen te houden.

Laten we eerst maar eens wat kleine problemen rondom transparantie benoemen. We associëren haar vaak met morele deugden als openheid en eerlijkheid. Maar is het wel zo goed als ik iemand de waarheid zeg? Is het bijvoorbeeld goed als ik, omdat ik zo iets nu eenmaal denk, iemand vertel dat hij lelijk en dom is? Is het goed als ik iemand die ik nauwelijks ken ronduit vraag of ik met haar naar bed mag? Is het goed als ik mijn student voor de voeten werp dat haar werkstuk het slechtste is wat ik ooit heb gezien? Ik mag al die dingen denken, maar mag ik ze ook zeggen? Dit is het eerste probleem.

Het tweede probleem is verbonden met waarheid. Om dat duidelijk te maken, draai ik de zaak even om: niet ik vertel iets aan iemand, maar iemand vertelt iets aan mij. Laten we zeggen dat het gaat over een bepaalde gebeurtenis. Ik hoop dat hij open en eerlijk is. Maar veronderstelt deze hoop niet dat hij voor ogen heeft wat de betekenis van de betreffende gebeurtenis is?

Het moeilijke punt hier is dat aan deze helderheidsvoorwaarde bijna nooit voldaan wordt, zeker niet bij een gebeurtenis die we echt de moeite van het vertellen waard vinden. Verliefdheid is daar een voorbeeld van. De geliefden moeten het elkaar misschien vertellen of in ieder geval laten zien, maar moeten ze het ook anderen vertellen? En wát moeten ze dan vertellen? Ik zie dat mijn dochter verliefd is, maar wat zou zij mij

over haar gevoelens moeten vertellen? Kent zij haar eigen gevoelens wel? Natuurlijk, ergens hoop ik dat ze niet liegt, maar ik hoef ook niet alle details te horen. De zaak is dus behoorlijk complex. Het is mij niet helemaal duidelijk wat ik er zelf precies over wil weten en bovendien stel ik me zo voor dat de verliefden zelf niet weten wat die verliefdheid te betekenen heeft. Zo'n klein en alledaags voorbeeld laat zien hoe ingewikkeld transparantie is. Managers claimen voortdurend dat transparantie iets te maken heeft met directheid, eenvoud en helderheid. Maar weten ze wel dat het concept 'transparantie' een lange geschiedenis heeft die juist heel sterk de raadselachtigheid ervan benadrukt? Het bewieroken van doorzichtigheid als een nieuwe discipline roept dus een fundamentele vraag



in de filosofie, maar ook in de micro-economie. De verhouding in een bedrijf tussen aandeelhouder en manager, wordt altijd gekenmerkt door informatieongelijkheid: de opdrachtgever (aandeelhouder) weet per definitie niet of de opdrachtnemer (manager) zijn uiterste best doet om een goede prestatie te leveren. Het bekende micro-economische vraagstuk van de informatieasymmetrie is in feite een reflectie op de onvermijdelijke intrantransparantie of ondoorzichtigheid die ook het economische leven kenmerkt. Ze hangt in fundamentele zin samen met het risico-element dat ieder economisch handelen impliceert.

Ik zei het eerder: transparantie houdt niet van denken. Nu kan ik daaraan toevoegen: ze houdt ook niet van risico. Natuurlijk, managers proberen ondoorzichtigheid weg te halen, maar ik geloof niet dat dit kan. Hun activiteiten hebben weinig met de realiteit te maken en bevatten soms zelfs gevaarlijke utopieën. Juist daarom moeten we – geheel tegen de geest van het management in – proberen transparantie en raadselachtigheid toch met elkaar te verbinden. We krijgen daardoor een veel rijkere blik op transparantie.

Je moet terug tot de middeleeuwen om een aanwijzing te vinden over hoe het raadsel weer in de transparantie kan worden gestopt. Transparantie werd toen vooral begrepen als een soort licht dat ergens doorheen stroomde. Ze is daarom beweeglijk, fluïde en ongrijpbaar. Ze lijkt dus in niets op de spreadsheet-logica die tegenwoordig zo vaak als transparant wordt gezien. Deze nieuwe, raadselloze transparantie fixeert alles in een getal. We moeten daar dringend vanaf want het leidt tot kwaliteitsarmoede.

Een beroemd filosoof uit de late middeleeuwen, Cusanus, zag transparantie ook een soort gratie die als licht een kamer vult zonder dat je precies weet wat de oorzaak van dat licht is. Veel later zou iemand als Wittgenstein transparantie in verband brengen met eerlijk denken, maar zijn beschrijving van dat eerlijk denken is opvallend: de eerlijke denker is als een koorddanser die in de lucht lijkt te lopen en daarom inziet dat zijn basis heel erg smal is. Hij weet ook dat de meeste mensen dit nooit zullen begrijpen. Maar dat is de raadselachtigheid waarin hij zich baadt.

Transparantie die gratie, charme of bevaligheid is, veronderstelt dat mensen in het duister tasten over de oorzaken ervan. We mogen bij het aanschouwen van deze doorzichtigheid nooit vermoeden dat harde

arbeid haar in het leven heeft geroepen. Transparantie gaat vanzelf en is nooit een kwestie van discipline hebben. Iemand die zichtbaar moeite moet doen voor zijn of haar charme verliest die charme. Iemand als Schiller kon transparantie zien als een soort mobiele schoonheid. Alles wat zich baadt in het licht, wordt verheven en krijgt een soort aura. Het raadsel is het schijnbare gemak waarmee de transparantie zich tooit.

Natuurlijk, wie rationeel denkt en met een helder oog naar de werkelijkheid achter gratie en bevaligheid kijkt, weet dat pijn en arbeid nooit afwezig zijn. Een meisje op hoge hakken loopt meer kans op blaren en andere klachten. Een topvoetballer heeft lang moeten oefenen om zijn kunstjes te kunnen

zelfs vervalsend. Maar daarin ligt ook juist hun bekoorlijkheid.

Zo wordt een gemeenschap van mensen niet hechter of beter door over alles een verterende helderheid te laten neerdalen. Ik kom niet dichter tot jou naarmate ik meer informatie over je heb. Integendeel zelfs, het raadsel van de transparantie bestaat juist in het inzicht dat je eigenlijk niets hoeft te weten om te begrijpen wanneer iets mooi, goed of inzichtelijk is.

Dit laatste punt hebben managers in hun nooit aflatende speurtocht naar een bepaald soort weten op geen enkele manier begrepen. Ik geloof dat onderwijsprofessionals daar tegenwoordig veel last van hebben.



doen. Achter het schijnbare gemak van de pianist schuilt jarenlange arbeid. Maar – en hier gaat het om – de kunst van de transparantie impliceert dat we niet geneigd zijn om oog in oog met bevaligheid aan al die arbeid en discipline te denken. Volgens de Italiaanse filosoof Mario Perniola is het geheim van transparantie dat ze iets zichtbaar maakt wat een koel en objectief oog nooit zou zien, maar wat toch voor iedereen die het wil zien, volkomen helder is.

Schoonheid niet willen ontmaskeren als iets anders, maakt dus wezenlijk deel uit van transparantie. Dit impliceert illusie, discrepantie en verdraaiing. Op dezelfde manier zijn transparante stoffen in de natuur – stoffen waar je doorheen kunt kijken: water, glas, kristal, – altijd verdraaiend, vervormend en

Niet lang geleden luisterde ik naar voetbal-kenner, schrijver en columnist Jan Mulder die te gast was in een praatprogramma. Hij legde de mensen nog eens omstandig uit dat een aficianado onmiddellijk ziet of een jongen van tien kan voetballen. Je hebt daar dus geen rapportages, tevredenheidsonderzoeken of andere vormen van bureaucratie voor nodig. Iets dergelijk geldt misschien ook voor onderwijzers. Ik zei het al: bij hen is de vraag of ze geknipt zijn voor hun vak een stuk duidelijker dan bij managers. Maar managers hebben dan ook geen vak. Vertrouw ze dus niet en maak hun transparantie met de nodige gretigheid minder transparant!

René ten Bos